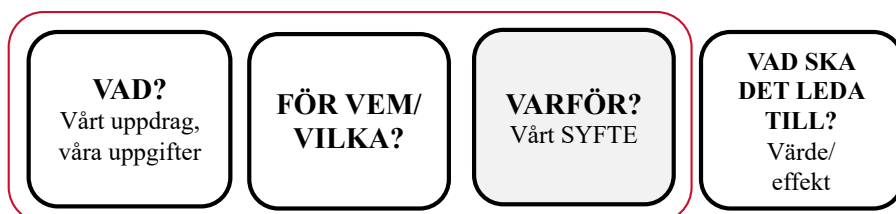


Att förstå syftet ur kundens perspektiv

I Tankar om styrning i november diskuterades vikten av dialog kring syftet med verksamheten. Syftet svarar på frågan "vad ska vi göra för vem och **varför?**" där **varför** är den centrala frågan.



Vi konstaterade att ett vanligt fel är att syftesformuleringar i olika strategiska dokument och verksamhetsplaner faktiskt inte anger syftet utan bara svarar på frågan "vad". Det räcker inte. Vi behöver också svara på frågan "varför". Syftesformuleringen kommer då att precisera vårt uppdrag och därmed också de ramar inom vilka vi som myndighet/förvaltning har att agera. Därefter formuleras syftet utifrån kundens (medborgare/företags) perspektiv och det värde/effekter som vi eftersträvar. Syftesformuleringen skapar då en gemensam riktning och förståelse för vad arbetet går ut på. Vilket problem är det vi ska bidra till att lösa?

När vi talar om "kundbehov" i offentlig sektor måste vi alltid ta hänsyn till både individuella och kollektiva behov. I exempelvis bygglovsärenden är det både fastighetsägarens och fastighetsägarens grannars samt eventuella framtida grannars behov som måste beaktas vid beslutet. Intressenterna och deras behov är därför viktiga att förstå men själva syftesformuleringen görs utifrån kundens perspektiv, exempelvis "*göra det möjligt för fastighetsägare att bygga och utveckla sin fastighet och därmed bidra till utvecklingen av vår kommun*".

Vad får det för konsekvenser när syftet med verksamheten formuleras ur kundens perspektiv?

På några nätverksträffar i slutet av november förra året redovisades flera goda exempel på vad detta sätt att formulera syftet kan få för betydelse. Skatteverket berättade om sitt utvecklingsarbete med "pensionsdispenser". Pensionsdispens kan man ansöka om hos Skatteverket om man skulle vilja ta ut sina pengar från ett avdragsgillt pensionssparande före 55 års ålder. Det krävs dock mycket speciella omständigheter om man ska få ut sina pengar i förtid. I inledningen av utvecklingsarbetet av pensionsdispensverksamheten var svaret på frågan om syftet följande:

"Skatteverket ska besluta i inkomna ärenden". Att besluta i inkomna ärenden svarar bara på frågan "vad" Skatteverket ska göra, inte för vem och varför.

Under utvecklingsarbetet lyssnade och ansträngde arbetsgruppen sig för att ställa sig i den sökandes situation och definierade följande syfte utifrån kundens perspektiv:

*"Jag måste få ett **besked** om pensionsdispens, eftersom jag (är i en situation där jag) verkligen **behöver** mina pensionspengar."*

Skatteverket vittnade på nätverksträffen om att arbetet med att definiera syftet först upplevdes länge som flummigt för medarbetarna eftersom man då inte löser några problem, en iakttagelse som är förståelig. Diskussionerna kan ta mycket tid och i vår stressade vardag kan det upplevas som slöseri med tid att reflektera. Man kan också behöva komma tillbaka till syftesformuleringen flera gånger för att nagelfara och förfina den. Ett råd i arbetet med syftet är att se till att *alla* berörda får komma till tals och bidra. När syftesformuleringen har blivit förstådd och accepterad av medarbetare och chefer så finns fundamentet på plats för att kunna utveckla och förbättra verksamheten.

Pensionsdispensernas syftesformulering gick från "beslut" till "besked". Den här förändringen kan tyckas liten men fick stor betydelse för förståelsen om vad arbetet med pensionsdispenser omfattade. De började ställa sig frågor som:

- Hur bör arbetet gå till för att uppfylla syftet så smart som möjligt?
- På vilket sätt kan vi ge besked egentligen?
- Hur lämnar vi beskeden så snabbt och smidigt som möjligt?

Tidigare uppfattades arbetet med att svara i telefon som ett störande moment, inte något "riktigt" arbete (som handlade om att fatta beslut). Med det nya syftet började arbetsgruppen istället välkomna telefonsamtal från de sökande eftersom de såg att de ofta kunde ge besked redan i telefon.

Arbetsgruppen började därmed också intressera sig för samtalen som kom till Skatteupplysningen innan ansökan hade skickats in. Man fann att av samtliga personbeskattningssamtal till Skatteupplysningen så rörde 0,2% av samtalen pensionsdispens. Det innebär att varje handläggare i Skatteupplysningen i genomsnitt fick 1 samtal om pensionsdispens varannan vecka. Ett samtal ledde antingen till att Skatteupplysningen blev tvungna att koppla vidare samtalet till Pensionsdispensgruppen eller att de skickade ut en ansökningsblankett till den som ringde och därmed gav personen vissa förhoppningar om att få ett positivt beslut. Ansökningsblanketten är ganska omfattande och 8 av 10 ansökningar behövde kompletteras.

Utvecklingsarbetet har medfört att Pensionsdispensgruppen nu tagit över alla telefonsamtal om pensionsdispenser från Skatteupplysningen. Detta har många fördelar, framförallt kan handläggarna ställa följdfrågor och ge negativa besked innan kunderna investerat så mycket tid, energi och känslor.

Pensionsdispensgruppen resonerade kring vad som är "rätt saker" att göra och kom fram till att det är att fatta positiva beslut. När utvecklingsarbetet startade fattades 7% positiva beslut och följaktligen 93% negativa. I en perfekt värld ansöker enbart de som har rätt till dispens och utifrån det synsättet utvecklade gruppen ett kvalitetsindex över sina kundkontakter för att mäta kvaliteten på sitt arbete – ett nytt sätt att mäta resultat på jämfört med tidigare då antal beslut och genomsnittliga handläggningstider var de enda relevanta resultatmåten. Syftet med indexet var att hjälpa verksamheten få ökad kunskap om förmågan att hantera fel saker (negativa beslut) så bra som möjligt.

Kvalitetsindex Pensionsdispenser:

1. **Bifallsärenden**
2. **Avslag på telefon**
3. **Avslag utan komplettering**
4. **Avslag med komplettering**
5. **Domstolsärenden**
6. **Felaktiga beslut**

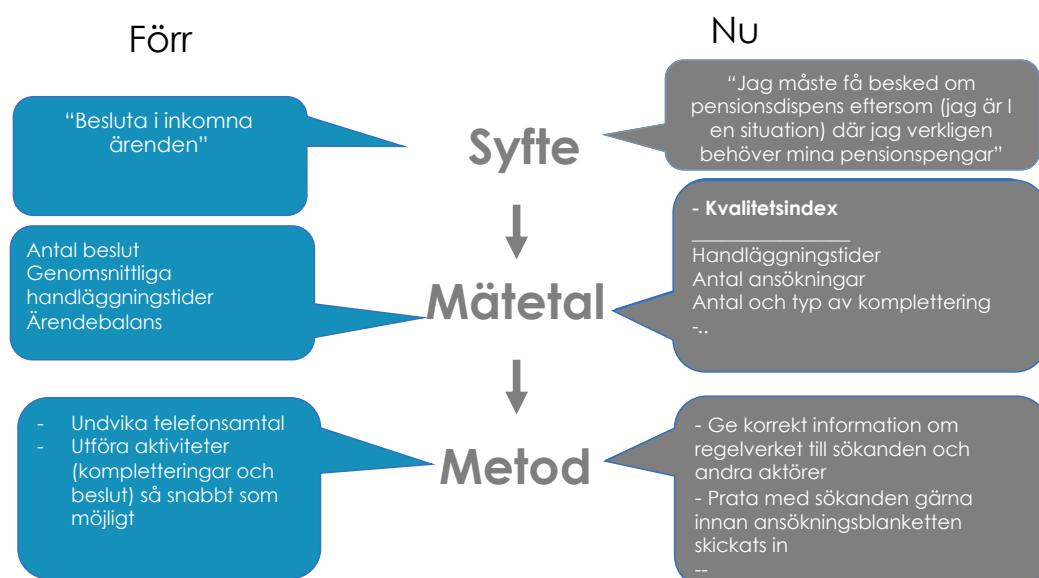
Högst upp i kvalitetsindexet är bifallsärenden. I en perfekt värld sorterar därutöver alla som är intresserade av pensionsdispens bort sig själva genom tydlig generell information på webben. Eftersom verkligheten inte ser ut så kommer myndigheten även att ha andra kundkontakter.

Näst bäst är att medborgare ringer och frågar och Skatteverket kan ge besked med minsta möjliga ansträngning för både medborgaren och myndigheten. I tredje hand kommer en komplett ansökan in som kan avslås utan komplettering (innebär en kontakt i varje riktning, från medborgaren och från Skatteverket). I fjärde hand kommer ansökningar som behöver kompletteras men som därefter leder till avslag. Här har myndigheten inte bara misslyckats med att få sökande att förstå att de inte har rätt till dispens, utan även misslyckats med att kommunicera vilken information som behövs för att kunna göra en bedömning av ärendet och det blir flera kontakter fram och tillbaka innan sökande får besked. I femte hand kommer domstolsärenden där myndigheten också misslyckats med att skapa förståelse för att beslutet är korrekt och slösar mer av medborgarens, Skatteverkets och domstolarnas tid.

Frågan som bör ställas är om det verkligen är hög kvalitet att bifalla allt som kommer in? Det finns en förutsättning som inte får glömmas bort. Besluten måste följa lagarna. Det är inte möjligt att få bra resultat (hög kvalitet) i kvalitetsindexet genom felaktiga bifall. Felaktiga beslut är de sämsta av allt. Pensionsdispensgruppen resonerar på följande sätt:

- OM alla ärenden ÄR korrekta bifall så har vi uppfyllt hela vårt syfte, med minimal ansträngning både för oss och för medborgarna.
- Hög andel bifall är hög kvalitet, men det är inte vår enda målsättning. Vi måste också sträva efter att hantera fel saker (avslagsfallen) så bra som möjligt.
- Ett mer realistisk mål kan vara att hela tiden flytta ärenden uppåt i listan/kvalitetsindexet. Om det går åt andra hållet är det en signal på att något i systemet haltar.

Det finns ett systemiskt samband mellan begreppen "Syfte-Mätetal-Metod" vilket innebär att om man härleder mätningar från syftet kommer mätningarna kunna bidra med kunskap om arbetsätten – blir förmågan att uppfylla syftet bättre eller sämre genom hur vi arbetar? Nedan har jag använt exemplet med Pensionsdispenserna för att illustrera kraften i det här systemiska sambandet:



Ett annat exempel som togs upp på nätverksträffarna var Transportstyrelsens arbete med järnvägsföretag och infrastrukturförvaltare. Tidigt i utvecklingsarbetet konstaterade arbetsgruppen att det nuvarande syftet var att *"kontrollera företagen så att de uppfyller kraven i regelverken"*. och den tankemodell som dominerade var att *"ju mer tillsyn desto bättre regelefterlevnad"*. Likheten med Pensionsdispenserna är tydlig genom att syftet bara svarar på frågan *"vad"* som ska göras.

När arbetsgruppen hade lyssnat och fört dialog med ett antal företag (i deras miljö/kontext) om hur de såg på Transportstyrelsens uppgift och hur myndighetens arbete relaterade till deras situation och behov kunde syftet vidareutvecklas till:

*"Ge företagen vägledning att **förstå och tillämpa gällande regelverk** så att utvecklar sin förmåga att ta hand om **egna och gemensamma risker** i järnvägsverksamheten"*

Syftesformuleringen utgår nu från insikten om att det är svårt för företagen att förstå hur regelverken ska tillämpas och att de är oroliga för att det utvecklas olika tolkningar mellan företagen som måste samverka för att järnvägstrafiken ska fungera. En stor poäng här är att det inte bara är förmågan att ta hand om de egna riskerna utan också förmågan att se och ta hand om de gemensamma riskerna som är viktig att utveckla. Här har Transportstyrelsen en central roll som kunskapsförmedlare. Syftet har precis som för Pensionsdispensverksamheten fått stora konsekvenser för arbetets innehåll och på definitionen av vad som är ett bra resultat.

Vi kommer att framöver fördjupa oss ytterligare och ge fler exempel på det systemiska sambandet *"Syfte – Mätetal – Metod"*, prova gärna sambandet i din egen verksamhet och hör av dig med frågor och funderingar!

//Siv Liedholm, januari 2019